

KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

Bangladeshにおける熟練労働力の形成： パネル調査による検証

| | |
|-------|--|
| メタデータ | 言語: ja 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): 人的資源管理, パネル調査, 技能形成, Bangladesh キーワード (En): 作成者: 内田, 智大 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学 |
| URL | https://doi.org/10.18956/00006101 |

Bangladeshにおける熟練労働力の形成

— パネル調査による検証 —

内 田 智 大

要 旨

本研究は2003年以前に行った調査から約10年経った現在、日系資本および現地系資本の製造業を対象に再び現地調査を行い、生産環境や競争戦略の変化、それに伴う人的資源管理（HRM）システムや技能形成プロセスの変化を、3つの仮説を検証することを通じて考察した。Bangladesh経済が大きな変革期に差しかかっている時期、このようなパネル調査を行う事によって幾つかの新たな学術的成果を出すことができた。第1に、第1仮説の「長期的な雇用に基づく内部昇進制の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」に関しては、日系企業の内部昇進制度はほぼ完全に確立されたと言えることができる。第2に、第2仮説の「労働者にとって、オープン、且つ公正な金銭的誘因を持ったHRMシステムの存在は労働者の技能形成を促進することができる」に関しては、日系企業、現地系企業ともに職務遂行能力に対する報酬である資格給の導入が大幅に進んでいる。第3に、第3仮説の「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは、彼らの技能の幅を広げるだけでなく、機械・設備の異常に対処できる深い技能を習得することにも資する」に関しては、今回のパネル調査により見事に検証された。

キーワード：人的資源管理、パネル調査、技能形成、Bangladesh

1. はじめに

アメリカの一極体制が崩壊する中、グローバル化の行き先が欧米中心の均質化から、アジアを中心とする新興諸国も巻き込んだ多様化へと向かっている。80年代から90年代にかけてのASEAN、NIEs、中国、インドなどのアジアにおける急速な経済発展の背景には、外国直接投資が大きな影響を与えていたことは議論する余地が無い。また、アジアの急速な経済発展は雇用問題、労働移動、人的資源開発、人材育成、労使関係等の労働構造にも大きな変化をもたらした。企業が市場において競争優位の地位を築くには、コストの削減や品質の向上は勿論のこと、製品の差別化や付加価値を高めることが市場から求められている。製品の差別化や高付加価値化を実現するには、優秀な人材を採用し、かつ適切な人的資源管理（HRM）によって創造性に富んだ人材を育成する事を目的とした人的資源開発戦略が重要な役割を担っていると考えられる。

この視点に立ち、アジア諸国の人材育成をHRMなどの経営管理システムとの関連で明らかにしようとした研究は枚挙に暇が無い。特に、この様な研究テーマの先駆者として、小池・猪木(1987)、市村(1988)、尾高(1989)等が挙げられる。しかし、先行研究の多くは次のような問題点を含んでいる。第1に、対象国が先進国や中進国に集中しており、アジアの後発開発途上国を対象として取り上げた研究は極めて少ない。第2に、パネル調査などで経営管理システムの変化と人材育成の変容との関係を明らかにしようとした研究は少ない(清川、2003)。

内田(2005)は1999年から2003年にかけて、バングラデシュに進出している日系製造業を対象に、日本の雇用システムの強みである内部昇進制度や人事考課制度が、日系製造業や現地系製造業で働く現地人労働者の技能形成に、どの程度寄与しているかを検証した。当時の調査企業の多くの競争戦略はコスト削減戦略を採っており、それに応じたHRMシステムとして、採用では外部調達型、昇進・昇給施策では勤続よりも業績の重視、教育訓練施策では短期的、そして技能形成の方針では単能工化が採られていた。

しかしその後、バングラデシュと類似した産業構造を持つベトナム、カンボジアの台頭、2004年12月から施行された輸出加工区内での労働組合結成の解禁に伴う賃金率の上昇等もあって、同国で生産活動を行っている企業は競争戦略の転換と、それに伴うHRMシステムの修正を余儀なくされている。一方で、金融会社ゴールドマン・サックスの経済アナリストであるウィルソン(2006)は、バングラデシュをBRICsに次ぐ新興諸国の一つとして、その潜在力を高く評価している。同国は縫製業を中心にここ数年、7%近い経済成長率を続けてきており、YKK、ファーストリテイリング、帝人といった資本規模の大きい日本企業からも有望な投資先として注目されている。その意味では、2004年、2005年はバングラデシュ経済の大きな変革期であり、この辺りを境に企業の競争戦略も一定の分岐点を迎えていると推察される。

本研究は2003年以前に行った調査から約10年経った現在、日系資本および現地系資本の製造業を対象に再び現地調査を行い、生産環境や競争戦略の変化、それに伴うHRMシステムや技能形成プロセスの変化に注目する。採用、昇給、昇進、教育訓練は企業にとって単なる人事管理の一要件ではなく、経営戦略上の重要な意義を持っている。HRMの新しい考え方である戦略的人資源管理(SHRM)によれば、組織の戦略目標と人事機能との整合性を高める事が他の企業との差別化を図るためのコア能力になる。守島(1996)は、競争戦略に合った人材マネジメントを行う事が企業業績を左右すると述べている。バングラデシュ経済の大きな変革期に差しかかったこの時期に追跡調査を行う事で新たな学術的成果を出したいと考えている。本稿では今回のパネル調査を通じて、HRMシステムの変化と熟練技能の変容との関係を明らかにしたい。

2. 分析の視点

尾高（1989、7-12頁）は、「現代の熟練は作業技能だけによって議論されるのではなく、管理・開発能力といったもっと広い概念によって扱われる必要がある。すなわち、それは仕事の範囲、分担、配置転換といった生産管理の実践や昇進、昇給といった労務管理によって少なからぬ影響を受ける。アジアにおける人材育成の課題は、熟練そのものよりはむしろ経営管理に関わるところが大きい」と述べた。フォーマルな制度として職業教育が整備されていない多くのアジア諸国において、OJT（実地訓練）が技能形成の方法の主流になっているので、昇進や昇給などのHRM制度が技能形成の成功、失敗を左右する大きな要因と考えられる。また、清川（1989）もインドの製糸業の事例で、インドの糸の低い品質は現地の未熟な労働力に原因があるのではなく、質の高い糸を生産するための生産管理体系を敷くことができない経営者側にあったと指摘している。インドの製糸工場における労務管理は必ずしも厳しく行われておらず、労働者も規律を持って育成されていなかったことを発見した。このように、彼らに共通の見解は熟練労働力を生むための条件として、労働力の資質自体よりもむしろ労働力を如何にして効率的に組織するかが問われているということである。熟練は労働者のもって生まれた能力よりも、経営者の管理能力によって決定されるという考え方が根底にある。

このように、労働者の職務に必要な技能は自動的に形成されるのではなく、HRMが技能形成にあたって大きな影響を与えている。技能形成の過程を見るには、人材の充足が内部労働市場、又は外部労働市場のどちらに依存しているのか、昇進・昇給の基準はどうなっているのか、学歴は昇給をどの程度規定しているのか、賃金体系はどうなっているのかといったHRMに係る要素に注目する必要がある。昇進・昇給は技能の向上を事後的に評価する制度であるが、労働者の潜在能力を引き出すのに資する公正な昇進・昇給制度は労働者が企業への帰属意識や労働意欲を通じて技能形成に資するとも考えられる。したがって、労働者の潜在能力を促進するようなHRMの構築が労働者の技能形成を左右する要件になると想定される（内田、2005）。

これらの議論を踏まえて、HRMシステムの変化と熟練技能の変容との関係を明らかにするために、3つの仮説を設定してそれを検証する。まず第1の仮説として、「長期的な雇用に基づく内部昇進制の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」と設定する。次に第2の仮説として、「労働者にとって、オープン、且つ公正な金銭的誘因を持ったHRMシステムの存在は労働者の技能形成を促進することができる」と設定する。最後に第3の仮説として、「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは、彼らの技能の幅を広げるだけでなく、機械・設備の異常に対処できる深い技能を習得することにも資する」と設定する。

3. 調査方法とサンプル企業の概要

(1) 調査方法

バングラデシュの投資政策の中心は、EPZ（輸出加工区）の拡大・発展にある。EPZは輸出製品のみを生産する独立した飛び地として存在し、国内経済からは切り離されてきた。投資を通じて雇用機会の創出と外貨の稼得を図るために、76年バングラデシュ政府はEPZを建設することを決定した。そして、83年バングラデシュ第2の都市であるチッタゴンにバングラデシュで初めてのEPZ、チッタゴン輸出加工区（CEPZ）が稼動し、次いで93年には首都ダッカの郊外に2番目のEPZであるダッカ輸出加工区（DEPZ）が建設された。

調査対象企業は製造業に限定し、日系企業はEPZ内で操業している12社、現地系企業は16社の合計28社である。調査実施時期は日系企業が2010年2月、2011年2月の2回、EPZ内現地系企業が2012年2-3月の1回であった。日系企業では、EPZ内で操業している全ての日系企業12社をカバーする事ができた。一方、現地系企業では前回行った現地系企業数（前は21社）の約8割の16社にとどまった。調査できなかった5社の内、4社が倒産、またはEPZからの撤退、1社が調査の協力を拒否した。

質問内容は、企業（事業）戦略を含めた企業の特長や金融危機前後の企業業績、HRM施策、HRM施策の効果、技能形成に関する情報を収集した。質問票は日系企業に関しては、日本人経営者管理者を対象に6頁にわたる日本語で書かれたものを用いた。一方、現地系企業に関しては、管理者を対象に5頁にわたる英語、または9頁にわたる現地語（ベンガル語）で書かれたものを、面談者の希望に応じて使い分けた。質問調査の場合、単に質問票を企業に送付し、それを後で回収する郵便法が採られることが多いが、回答者の質問内容に対する不十分な理解から、不完全な回答が多くなる。これを避けるために、回答者に調査目的を十分に理解してもらった上で、面談しながら調査者と一緒に質問票を完成する形を採った。研究助手として、CEPZの現地系企業ではチッタゴン大学の専任講師A氏を、またDEPZの現地系企業ではダッカ大学の専任講師B氏を採用した。

(2) サンプル企業の概要

表1は、調査企業の設立年と従業員数を示している。日系企業の操業年の平均は1994年（中央値1994年）、従業員数の平均は400人（中央値340人）である。日系企業の中で、従業員数の最も少ない企業は30名であるのに対し、最も従業員数の多い企業950名であった。大部分の日系企業の輸出市場は日本であるが、一部の企業は欧米にも輸出している。日系企業の業種は、船舶チェーン、液状電球（LED電球）、ゴルフシャフト、女性用下着、カメラ部品、自動車部品、麻ロープ、皮革靴、半導体応用部品、研磨製品、縫製品の付属品など多種にわたっている。

表1 調査企業の設立年と従業員 (単位：社)

| (設立年) | 1980-84 | 1985-89 | 1990-94 | 1995-99 | 2000- |
|--------------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 日系企業 (n=12) | 0 | 2 | 5 | 3 | 2 |
| 現地系企業 (n=16) | 1 | 2 | 2 | 8 | 3 |
| (従業員数) | 1-99 | 100-199 | 200-499 | 500-799 | 800- |
| 日系企業 (n=12) | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| 現地系企業 (n=16) | 2 | 3 | 3 | 2 | 6 |

一方、現地系企業の操業年の平均は1995年（中央値1998年）、従業員数の平均は1024人（中央値468人）である。現地系企業の中で、従業員数の最も少ない企業は81名であるのに対し、最も従業員数の多い企業3,000名であった。これらの企業は全てバングラデシュの単独資本であり、それらの製品のほとんどが米欧を中心に輸出されている。現地系企業の16社の業種は9社が縫製業、1社が縫製品のアクセサリ、2社が布や生地を生産する繊維業、2社がタオル製品、1社が靴製造、1社がポリ袋製造である。

表2 調査企業の3カ年（2007年、2008年、2009年）のビジネストレンド (単位：社)

| | 最近3カ年のビジネストレンド | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | ↓↓↓ | ↓→→ | →→↓ | ↑↓↓ | ↓→↑ | ↓↑↑ | ↑↑↓ | →↑↑ | ↑↑→ | ↑↑↑ |
| 日系企業 (n=12) | 1 | | 1 | 1 | | | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 現地系企業 (n=16) | 2 | 1 | | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 |

(注) ビジネストレンドの矢印は収益が前年よりも増収であるならば↑、減収であるならば↓、変化がないならば→とした。

表2は、調査企業の2007年度、2008年度、2009年度の3カ年のビジネストレンドを示している。これら3年のデータを取った理由として、2008年に起こった金融危機の前、その最中、その後の企業業績を見る事で、その企業の国際競争力を測る一つの指標にしたかったからである。バングラデシュの日系企業の大部分が市場を日本に依存しているが、「100年に一度」と言われた未曾有の経済危機にあったにも拘わらず、12社の内3社が3カ年連続増収であり、他の2社も2カ年は増収で1カ年のみに変化なしと、かなり踏ん張っている状況が推察される。その一方で、1社は3カ年連続で減収であり、もう1社がこの3カ年に増収を計上することなく2009年度は減収を記録している。現地系企業では、金融危機をまともに受けた米欧に市場を大部分依存しているにも拘わらず、3カ年増収になっている企業は4割を超えている7社に上っている。一方で、2社は3カ年連続で減収であり、もう1社は2007年度に減収を計上した後、2008

年度、2009年度は横ばいである。

このように、日系企業および現地系企業ともに、勝ち組みと負け組みとが10年前よりも大きく分かれている。調査方法の箇所でも述べたように、今回、調査しようとした現地系企業21社の内、4社が倒産・EPZから撤退しており、3ヵ年連続して減収を記録している2社と合わせれば、計6社は経営面において厳しい状況にあったことが推察される。

表3 調査企業の競争相手 (単位：社)

| 競争相手国 | 中国 | インド | パキスタン | ベトナム | スリランカ | アメリカ | EU | 日本 | 韓国 |
|-------|----|-----|-------|------|-------|------|----|----|----|
| 日系企業 | 12 | 1 | | | | | | 3 | 1 |
| 現地系企業 | 13 | 9 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | | |

(注) 複数回答も可能とした。

表3は、調査企業の警戒すべ競争相手国を示している。日系企業12社全てが競争相手国として、中国を挙げている。また、現地系企業からも中国が警戒すべき競争相手国であるとの回答が最も多かった。価格競争力に関してはバングラデシュが中国よりも未だ優位性を保っているが、経済インフラ（特に電力面）、労働者の質や技能水準、現地人管理者の能力、行政機関の効率性・透明性、原材料の費用などに関しては、中国の方が圧倒的な優位性を持っていると日系企業の回答者によって指摘されている。

表4 調査企業が最も重視する競争戦 (単位：社)

| 戦略 | 価格戦略 | 品質戦略 | 高付加価値・差別化戦略 | 市場拡大戦略 |
|-------|------|------|-------------|--------|
| 日系企業 | 7 | 7 | 2 | 0 |
| 現地系企業 | 3 | 8 | 5 | 0 |

(注) 複数回答も可能とした。

表4は、調査企業が最も重視する競争戦略を示している。日系企業、現地系企業共に品質戦略を重視している企業が最も多かった。品質戦略によって製品の質の向上によって生き残りを図ろうとしている企業は現地系企業、日系企業、それぞれ7社、8社で見られた。一方、前回10年前の調査では高付加価値・差別化戦略を挙げた企業は日系企業、現地系企業ともに皆無であったが、今回の調査では日系企業の2社が、そして現地系企業では5社がその戦略を重視している。バングラデシュにおいても他の新興国同様、労働争議が激化しており、賃金の高騰が年率10%をはるかに超えている。このことから、バングラデシュで操業している企業は資本の国籍に関係なく、研究開発（R&D）の強化や製品企画の現地への移転などを通じて、高付加

価値・差別化戦略をとっていく企業が増えていく可能性がある。価格戦略だけで自社の国際競争力を依存しようとする企業は早晩、国際市場から撤退せざるを得ないと考えられる。

4. 仮説の検証

(1) 第1の仮説の検証

第1の仮説は、「長期的な雇用に基づく内部昇進制の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」と設定した。そこで、まず企業の内部昇進制度の導入に注目する。表5は、職位別の人材の主な充足方法を示している。日系企業においては、管理職、技術職、監督職、班長職の全ての職位は内部昇進制度によって人材の充足が満たされている。日系企業の新規労働者の入り口は通常一般労働職から始まっているが、1社だけが管理職において経験者の採用を行っているに過ぎない。また、全ての日系企業では一般労働職に未経験者を採用しているが、1社のみが未経験者と経験者の併用を行っている。この日系企業の業種は縫製業であるが、バングラデシュの輸出額の7割以上を占めている縫製業では経験のある労働者を、他の業種とは異なって外部労働市場から獲得しやすい環境にある。10年前の調査では、管理職では3社が、技術職では2社が、監督職、班長職ではそれぞれ1社が他社での経験者を採用していたが、現在では内部昇進制度がほぼ完全に確立されたといえる。

表5 職位別の人材の主な充足方法 (単位：社、()内は%)

| 職位 | 人材の充足方法 | 日系企業 (n=12) | 現地企業 (n=16) |
|-------|----------------|------------------|----------------|
| 管理職 | 管理職経験者採用 | 1 (8) 【3(25)】 | 7(44) 【10(48)】 |
| | 班長・監督職から内部昇進 | 11(92) 【9(75)】 | 4(25) 【6(29)】 |
| | 経験者採用・内部昇進併用 | 0 (0) 【0(0)】 | 5(31) 【5(24)】 |
| 技術職 | 技術職経験者を採用 | 0 (0) 【2(17)】 | 7(44) 【12(57)】 |
| | 保全・技術員から内部昇進 | 12(100) 【10(83)】 | 5(31) 【5(24)】 |
| | 経験者採用・内部昇進併用 | 0 (0) 【0(0)】 | 4(25) 【4(19)】 |
| 監督職 | 監督職経験者採用 | 0 (0) 【1(10)】 | 5(31) 【6(29)】 |
| | 一般労働職・班長から内部昇進 | 12(100) 【9(90)】 | 4(25) 【9(43)】 |
| | 経験者採用・内部昇進併用 | 0 (0) 【0(0)】 | 7(44) 【6(29)】 |
| 班長職 | 班長職経験者採用 | 0 (0) 【1(8)】 | 4(25) 【3(14)】 |
| | 一般労働職から内部昇進 | 12(100) 【11(92)】 | 6(38) 【13(62)】 |
| | 経験者採用・内部昇進併用 | 0 (0) 【0(0)】 | 6(38) 【5(24)】 |
| 一般労働職 | 就業未経験者採用 | 11(92) 【10(83)】 | 8(50) 【6(29)】 |
| | 経験者・未経験者併用 | 1 (8) 【2(17)】 | 8(50) 【15(81)】 |

(注1) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

(注2) 【 】の値は2003年以前の数字。

日系企業が内部昇進制度を採用している理由として、第1にバングラデシュの教育水準が低いために、外部労働市場から質の高い労働力を採用することが困難であること、第2に内部労働市場から登用の方が労働者に関する情報も企業内で蓄積されており、登用のリスクコストが小さくなること、第3に日系企業の業種が現地ではほとんど見られない業種であるために、他の企業での就業経験を持っている労働者を見つける事ができない等が挙げられる。特に、バングラデシュのように学校教育・職業教育制度が人的資源開発に十分な役割を果たしていない国では、企業内訓練を通じての技能形成の重要性が経営者・管理者の間で強く認識されている(内田、2005、p.85)。

現地系企業に関しては、管理職や技術職などの企業組織の上位に位置する職位の人材の充足は、内部昇進よりも外部市場から調達する傾向が強い。しかし、技術職の外部市場からの調達割合が前回の調査よりも13%減の44%にとどまっており、管理職においてもその割合が微減している。一方、監督職及び班長職に関しては外部労働市場からの調達の割合が増加しており、現地系企業に関しては役職付きの労働者の内部昇進制度が進んでいるとは必ずしも言えない。

表6 職位別の離職状況 (単位：社、()内は%)

| 職位 | 離職状況 | 日系企業 (n=12) | 現地企業 (n=16) |
|-------|---------|-------------------------|------------------------|
| 管理職 | 低い | 12(100) 【10(83)】 | 14(88) 【18(86)】 |
| | 高い | 0 (0) 【2(17)】 | 2(13) 【0(0)】 |
| | どちらでもない | 0 (0) 【0(0)】 | 0 (0) 【3(14)】 |
| 技術職 | 低い | 11(92) 【9(75)】 | 14(88) 【17(81)】 |
| | 高い | 0 (0) 【0(0)】 | 2(13) 【1(5)】 |
| | どちらでもない | 1 (8) 【3(25)】 | 0 (0) 【3(14)】 |
| 監督職 | 低い | 12(100) 【9(90)】 | 13(81) 【15(71)】 |
| | 高い | 0 (0) 【1(10)】 | 3(19) 【4(19)】 |
| | どちらでもない | 0 (0) 【0(0)】 | 0 (0) 【2(10)】 |
| 班長職 | 低い | 11(92) 【9(75)】 | 12(75) 【15(71)】 |
| | 高い | 0 (0) 【0(0)】 | 2(13) 【4(19)】 |
| | どちらでもない | 1 (8) 【3(25)】 | 2(13) 【2(10)】 |
| 一般労働職 | 低い | 2(17) 【3(25)】 | 4(25) 【9(43)】 |
| | 高い | 5(42) 【4(33)】 | 9(56) 【7(33)】 |
| | どちらでもない | 5(42) 【5(42)】 | 3(19) 【5(24)】 |

(出所) 質問票により集計。

(注1) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

(注2) 【 】の値は2003年以前の数字。

一般労働職の人材の充足方法に関しては、日系企業の92%が就業未経験者を採用している一方で、現地系企業においても前回の調査よりも21%増の50%の企業が就業未経験者を採用して

いる。これはバングラデシュの件数が高騰していることから、企業としては未経験者の採用を通じて労働費用をできる限り抑えたいという意図が働いていると推測できる。

このように、日系企業に関しては、10年前と比較して技能形成に資する内部昇進制度が確立されていると言っても差し支えない。しかし、問題は内部昇進制度が存在していても、その制度を機能させる要件が整備されているかどうかである。具体的に言えば、第1に一般労働者の離職率が低く、企業内に長期競争モデルが機能する状況にあること、第2に内部昇進が学歴などに規定されずに、昇進という縦のキャリアが伸びていることである。これらの要件が満たされて初めて、システムそのものが労働者の技能形成を促進させることになる（内田、2005）。

内部昇進制度が機能する1つ目の要件として、離職率が低いことが挙げられる。そこで、まず現地人労働者の離職状況に注目する。表6は、職位別の離職状況についての認識を示している。離職率を具体的な数値ではなく、「高い」「低い」「どちらでもない」といった抽象的な分類による回答を求めた。但し、内部昇進の根幹となる一般労働職に関しては、敢えて1年以内の離職率を数値で示してもらった。その結果が表7に示されている。

表7 一般労働職の1年以内の離職状況 (単位：社)

| | 0-9% | 10-19% | 20-29% | 30-49% | 50-69% |
|--------------|------|--------|--------|--------|--------|
| 日系企業 (n=12) | 1 | | 5 | 3 | 3 |
| 現地系企業 (n=16) | 7 | 7 | | 1 | 1 |

表6および表7からわかることは、第1に一般労働職を除く職位の労働者の離職率は日系企業、現地系企業ともに低いことである。これは高い職位に就いている従業員ほど、離職して転職するコストとリスクが大きいと判断しているからであり、10年前の調査と比較しても、有意な差は発見されなかった。日系企業と現地系企業の間には、役職付きの労働者の離職状況に関し、若干の差は見られるが、これは日本とバングラデシュの回答者の文化的違いに起因する認識の差の違いの範囲内と解釈できる。

第2にデータによって示されたことは、一般労働職の離職率は他の職位と比較して圧倒的に高いと言えるが、表7が如実に示しているように、日系企業の一般労働職の離職率は現地系企業と比べると高いことがわかる。特に、1年以内の離職率が50%を超える日系企業が3社もある一方で、1桁台（5%）の離職率の日系企業はわずか1社にとどまる。この1社は世界各地に生産拠点を持っている日本の代表的なジッパーを製造している企業であり、新興国をはじめとした途上国における人事管理の経験やノウハウは豊富であることから、一般労働職の離職率にも極めて低い数字を示していると推察できる。現地系企業の一般労働職の離職率は日系企業と比較して極めて低いことから、現地系企業の方が日系企業よりも労働者の技能形成・向上

において優位な状況におかれているのではないかと推察できる。労働者に対する個票を通じての詳細な調査を要するが、現地系企業で働く一般労働者の満足度が日系企業よりも高いのではないかと推測される。

一般労働職の門戸の入り口は他の職位に比べると遥かに広いが、同時に出口も広く、多くの労働者が内部昇進を誘因として高い技能を習得する前に離職してしまう。縫製製品を生産している日系企業の経営者は、「バングラデシュの一般労働者は労働条件に対して満足しないとすぐに他の企業へ移るが、その内の何人かは他の企業での労働条件に対しても満足せずに、また日系企業に戻ってくる。一般労働職での出入りを繰り返している」と述べており、前回の調査においても同じような趣旨の発言が見られた。また、別の日系企業の経営者は、「一般労働職の離職は労働費用の調整弁として重要な役割を果たしており、労働コストの側面からすれば、むしろ有難い」と述べた。前回の調査では内田（2005、88頁）は、「一般労働者の離職率の高さは、長期で働いて技能形成を図ろうとする労働力のパイを小さくさせる恐れがある」と指摘した。しかし、今回の調査でわかったことは、日系企業の多くは労使の長期的な関係に基づく内部昇進制度の技能形成に資する利点を認めながらも、班長職以上の中核的労働者において、内部昇進制度が確立されていたならば、全く問題はないと考えていることである。その証左として、先ほど挙げた離職率が1桁台の日系企業の業績は極めて好調であるが、他の日系企業の一般労働職の離職率と企業業績との有意な相関関係は発見されなかった。このことは、現地系企業においてもあてはまった。

内部昇進制度が労働者の技能形成に資する機能する2つ目の要件として、労働者のキャリア形成が学歴などに規定されずに、労働者の能力に応じて昇進ルートが伸びていることが考えられる。学歴による実際の昇進の上限を明らかにするために、労働者の学歴別昇進レンジに注目する。図1は、所有形態別にバングラデシュ人労働者の学歴によって規定される昇進キャリアを示した。大部分の日系企業は現地系企業と違って、一般労働者レベルでも一定の識字力と算術能力を要求しており、日系企業の内、10社が採用予定者に要求する学歴水準を原則として教育歴通算年数10年以上に置いている。残りの2社は初等教育修了（教育歴5年）の労働者も採用している。その2社の業種は1社が縫製業、もう1社が船舶チェーンの製造である。

日系企業における初等教育修了以下の労働者の昇進上限は、監督職まで伸びている。Secondary School Certificate (SSC) (中級中等学校修了: 教育歴10年)の学歴を持った労働者の昇進の上限は管理職まで伸びているが、その学歴で管理職に就いている企業は1社のみである。Higher Secondary Certificate (HSC) (上級中等学校修了: 教育歴12年)の学歴を持った労働者の昇進上限は管理職まで伸びている。高等教育修了者でも原則として、一般労働職から入職させる方針を採っているが、高等教育を修了した労働者は役職付きの現場労働者（監督者）、或いは事務職からキャリアをスタートさせなければ、彼らを企業に定着させることができない。

系を示している。この結果から、幾つかの興味ある結果と技能形成・向上に関わる問題点を示している。いま、今回と10年前の調査との比較、そして日系企業と現地系企業との比較から発見できた2点のことに注目する。

表8 所有形態別賃金体 (単位：社、()内は%)

| | | 日系企業 (n=12) | EPZ内現地系企業 (n=16) |
|-----------|----|------------------|------------------|
| 資格給 | 有り | 8(67) 【1(8)】 | 15(94) 【0(0)】 |
| | 無し | 4(33) 【11(92)】 | 1(6) 【21(100)】 |
| 個人に対する能率給 | 有り | 0(0) 【2(17)】 | 13(81) 【19(90)】 |
| | 無し | 12(100) 【10(83)】 | 3(19) 【2(10)】 |
| 集団に対する能率給 | 有り | 1(8) 【2(17)】 | 6(38) 【3(14)】 |
| | 無し | 11(92) 【10(83)】 | 10(63) 【18(86)】 |
| 皆勤手当 | 有り | 11(92) 【12(100)】 | 15(94) 【21(100)】 |
| | 無し | 1(8) 【0(0)】 | 1(6) 【0(0)】 |
| 技能手当 | 有り | 3(25) 【3(25)】 | 7(44) 【0(0)】 |
| | 無し | 9(75) 【9(75)】 | 9(56) 【21(100)】 |

(出所) 質問票及び面談調査より集計。

(注1) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

(注2) 【 】の値は2003年以前の数字。

第1に、前回の調査では資格給を導入している企業は、日系企業、現地系企業とも皆無に近かった（前回は日系企業1社のみ）が、今回の調査では日系企業の67%、現地系企業の94%がその賃金制度を導入していた。資格給は職能給とも呼ばれ、職務遂行能力に対する報酬であり、基本給の昇給を規定する1つの大きな要素である。資格給は労働者の職務内容が同じであっても、彼らの技能が向上するのに従って、上の資格に昇格して昇給するシステムをとっている。この賃金制度導入の本来の役割は、労働者の中長期の技能水準を報酬に反映させることである（内田、2005、92頁）。

この結果から見る限り、日系企業、現地系企業ともに労働者の技能形成に資する資格給の導入が進んでいるように推察される。しかし、問題は資格給を機能させる要件が整っているかどうかを検証する必要がある。その第1の要件は、労働者の技能形成・向上に対し、資格給を通じてどれだけ昇給されるかといったことを、経営者管理者が労働者にどこまで知らせているかである。この点を質問票の中で経営者管理者に尋ねた結果が、表9に示されている。この結果からすれば、日系企業の67%が、そして現地系企業の81%が労働者にどうすれば昇格・昇給できるかを通知している。特に、2005年のEPZ内の労働組合の解禁以降、EPZを管轄しているバングラデシュ輸出加工区庁（BEPZA）が企業に対し、労働者に昇給・昇進ルートなどのキャ

リアルートを明確にするよう指導している。労働者、特に学歴がそれほど高くない一般労働者がどこまで資格給に関して理解できているかを確認するには労働者を対象とした詳細な調査を要するが、企業側はBEPZAからの圧力も感じており、資格給制度の導入を進めていると推察される。

表9 労働者に対する昇給・昇進ルートの通知（単位：社、（ ）内は％）

| | 日系企業 (n=12) | EPZ 内現地系企業 (n=16) |
|--------|-------------|-------------------|
| 行っている | 8(67) | 13(81) |
| 行っていない | 4(33) | 3(19) |

(出所) 質問票より集計。

資格給を機能させる第2の要件は、昇格・昇給を決める査定者の能力があるか、そして評価の標準化がどこまで進んでいるかである。査定とは労働者の仕事ぶりを通して彼らの会社に対する寄与度を評価し、それを人事管理に反映させることであるが、そのために評価の客観性と公平性が確保される必要がある。表10は、労働者に対する査定の問題点を所有形態別に示している。査定の問題点として最も多く指摘されたのが日系企業（2社）、現地系企業（9社）ともに、「評価の標準化が進んでいない」という項目であった。調査企業の数社で評価表を見ることができたが、日系企業の中には技能の昇格基準表を作成している企業も見られた一方で、現地系企業においては評価項目が職務態度や勤怠状況といったものから構成されており、労働者の技能向上を細かく評価している企業は少なかった。前回の調査でもわかったことであったが、労働者の技能の形成・向上が技能の昇格基準表などを通じて昇進・昇給に反映される労務管理制度はバングラデシュで未だ確立されていない企業が多かった。ある現地系企業の経営者は、「昇格・昇給表などを作成すると、労働者が権利意識を高めて昇進、昇給を要求するようになり、意図的にそれを作成していない」と述べていたことが印象的であった。

表8からの注目すべき点として、個人及び集団に対する能率給を導入している日系企業はほとんど皆無であったのに対して、現地系企業では個人に対する能率給を導入している企業が81%、そして集団に対する能率給を導入している企業が38%も見られた。能率給の長所は、労働者によって生産された量を報酬によって反映させ、労働意欲を高めさせることにある。その一方で、小池（1994、39-40頁、211頁）は能率給の技能形成の問題点として、第1に能率給が出来高によって収入を決定することから、労働者が経験の幅を広げて技能形成を図ろうとする誘因が働かなくなること、第2にその賃金体系の導入が自分の仕事のみに関心を持つようになり、労働者間の協調関係を損なう恐れがあることなどを指摘している。

表10 査定の問題点

(単位：社)

| 日系企業 | | EPZ 内現地系企業 | |
|--------------|---|--------------|---|
| 職務評価の標準化の困難： | 2 | 職務評価の標準化の困難： | 9 |
| 査定者の評価能力の問題： | 1 | 査定者の評価能力の問題： | 3 |
| 労働者化からの反発： | 1 | 労働者化からの反発： | 2 |
| 問題なし： | 8 | 問題なし： | 2 |

(注) 複数回答可能。

確かに、小池による能率給の問題点は理解できることではあるが、バングラデシュで操業している企業においては不完全とは言え、中長期的な技能形成を報酬に反映させる資格給のような賃金体系が導入されつつある。このことを考慮すれば、第1の問題点のある程度カバーできるのではないかと推察される。また、集団に対する能率給を導入している企業が10年前の14%よりも、24%増の38%まで増加していることから、第2の問題点を今後は正できる可能性がある。

これまでの賃金体系に関する議論より、バングラデシュで生産活動している企業、特にEPZ内の現地系企業の賃金体系には労働者の技能形成を促進するような金銭的誘因が存在していることがわかった。また、ここではあまり突っ込んだ議論はしなかったが、職務の難易度によって差をつける技能手当も現地系企業の方が日系企業よりも整備されていることから、現地系企業で働く労働者は、技能形成に優位な環境に置かれていると考えられる。それが表7で見られたように、現地系企業における一般労働職の離職率の相対的低さや企業業績の好調さと何らかの関係があると推察される。

(3) 第3の仮説の検証

第3の仮説は、「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは、彼らの技能の幅を広げるだけでなく、機械・設備の異常に対処できる深い技能を習得することにも資する」と設定した。この仮説を検証するために、企業の配置転換により、労働者がどの程度まで移動しているかを調べた。但し、小池（1994、59頁）が指摘しているように、単に配置転換の有無だけを聞いてもその移動の実態はわからない。その内実を理解するために、配置転換の程度を測る枠組みを設定する必要がある。筆者が小池の分析枠組み（1994、159頁）に少し修正を加えて、労働者の配置転換の度合いを見るための枠組みを設定する。その枠組みは、1) 生産労働者はほとんど1つの持ち場の仕事だけこなし、めったに移動しない 2) 部門内の2～3箇所程度の持ち場を移動、3) 班長単位内の移動、4) 監督者単位内の移動、5) 自分の部門を越えて関連の深い部門の移動といったように5つに分類される。

表11 一般労働者の配置転換の程度

(単位：社、()内は%)

| | 日系企業 (n=12) | EPZ 内現地系企業 (n=16) |
|----------------|---------------|-------------------|
| ほとんど移動なし | 0(0) 【0(0)】 | 9(56) 【10(48)】 |
| 職場内の2～3の持ち場を移動 | 1(8) 【2(17)】 | 4(25) 【11(52)】 |
| 班長の単位以内の移動 | 1(8) 【6(50)】 | 3(19) 【0(0)】 |
| 監督者の単位以内の移動 | 5(42) 【4(33)】 | 0(0) 【0(0)】 |
| 関連のある部門を越えての移動 | 5(42) 【0(0)】 | 0(0) 【0(0)】 |

(注1) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

(注2) 【 】の値は2003年以前の数字。

表11は、一般労働者の配置転換の程度を示したものである。アンケート調査では全ての日系企業が一般労働者に配置転換を通じて複数の持ち場を担当させるだけでなく、40%を超える企業では部門を越えての仕事も担当させていると回答していた。今回の結果は10年前の調査の時よりも、労働者の配置転換の程度が進んでおり、労働者の適材適所を見極めるためや、緊急時の欠員補充要員として移動させる目的から、日系企業では労働者の多能工化を図ろうとしている。

一方、現地系企業において同じ職場内での配置転換を実施している企業の割合は44%であり、調査企業の半数にも満たない。配置転換を行っている企業でも、職場内の移動は2～3部門と非常に限られた範囲での移動と回答した企業が25%も占めており、現地系企業では配置転換を通じて技能の幅を広げるよりも、むしろ同じ職場内の限られた持ち場の職務に特化させて生産性を上げるという方針をとっている。

企業の第一義的目標が量産効果の増大にある場合、生産効率を一時的に下げることのある配置転換の実施には消極的になる。こうした作業組織の編成は労働力の人的資源の質とも絡んでおり、多くの現地系企業は技能の幅を追求するよりも、テイラー・フォード方式という客観的管理体制に基づく作業工程の徹底した細分化、分業化、単能工化によって生産性の向上を図ろうとしている。また、労働者側にとっても新しい技能を習得することはチャレンジであり、配置転換は彼らにある意味のフラストレーションを堆積させるだけになる(内田、2005、97頁)。

第3の仮説では、頻繁な職務の移動が労働者に多能工的とも言うべき複数の持ち場をこなせる技能を習得させると同時に、生産現場の機械の異常に対応できる深い技能をも習得させるのに資すると設定した。小池(1987)は、一般作業などの定常業務だけではなく、技術員や保全工が本来担当するような職務もこなすことができる技能を持っている労働者を知的熟練労働者と呼び、タイやマレーシアにおける現地系企業の一般労働者の約2割がこのレベルに達してい

ることを発見した。

本調査でも、労働者の知的熟練度を検証するために、生産現場の異常に関連した質問と、職位ごとの技能水準を測るベンチマークに係る質問を用意した。最初の質問は、「異常や故障が機械設備に生じた場合、主に誰が対応するのか」という、現場の生産性を左右する非定常的な事態に誰が主に対処しているかを尋ねた。尚、異常や故障が深刻な場合と、それほど深刻ではない場合とに分けて尋ねた。もう一つの質問は、曹（1994）によって提唱された技術定着・高度化の段階を測る分析枠組みに修正を加えて用いて、労働者の技術・技能水準を尋ねた。具体的には労働者の技能水準を4つの段階に分類して、第1段階を単純作業の水準、第2段階を異常・故障などの不確実性への対応ができる水準、第3段階を生産性の向上のための提案ができる水準、第4段階を設計・開発能力を持っている水準と規定した。

表12 生産現場の変化や異常に対応する担当者の比較 (単位：社)

| | 日系企業 | | 現地系企業 | |
|----------------|---|---|--------------------------|---|
| | 大きな問題 | 小さな問題 | 大きな問題 | 小さな問題 |
| 機械設備の故障・異常への対応 | 日本人管理者：2 現地人管理者：10 現地人技術者：11 監督者：8 | 日本人管理者：0 現地人管理者：1 現地人技術者：1 監督者：6 班長：11 一般労働者：8 | 管理者：1 技術者：14 監督者：2 | 管理者：0 技術者：14 監督者：3 班長：2 一般労働者：1 |

(出所) 質問票より集計。

(注1) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

(注2) 複数回答も可とした。

第1に、表12が示しているように、設備機械の大きなトラブルに関しては日系企業、現地系企業に関係なく、管理者や技術者が主に対応している。経営者管理者は、設備機械に関して知識がない現場労働者が下手に手を触れて、問題をより大きくすることを恐れている。それゆえ、大部分の企業はまず何か問題が起きれば、監督者を呼ぶように指示している。そして監督者が手に負えないと判断すれば、管理者や技術者に知らせるシステムをとっている。このことは、表13からの結果からも確認される。製造技術と経験によって蓄積された機械の改善・改良に必要な技術・技能水準である第3段階に達している班長は、日系企業で8%、現地系企業では19%しかおらず、大きな問題は管理者や技術者に任せられている場合がほとんどである。

表13 職位別の技術・技能水準の高さ

(単位：社、()内は%)

| | 日系企業 (n=12) | EPZ内現地系企業 (n=16) |
|--------------|--|--|
| 管理職 (工場長クラス) | 第2段階: 1(8) 【0(0)】 第3段階: 7(58) 【11(92)】 第4段階: 4(33) 【1(8)】 | 第2段階: 0(0) 【4(19)】 第3段階: 3(19) 【3(14)】 第4段階: 13(81) 【14(67)】 |
| 技術職 | 第2段階: 1(8) 【9(75)】 第3段階: 8(67) 【3(25)】 第4段階: 3(25) 【0(0)】 | 第2段階: 1(6) 【0(0)】 第3段階: 5(31) 【9(43)】 第4段階: 10(63) 【12(57)】 |
| 監督職 | 第1段階: 1(8) 【0(0)】 第2段階: 7(58) 【10(100)】 第3段階: 4(33) 【0(0)】 | 第1段階: 2(13) 【0(0)】 第2段階: 5(31) 【8(38)】 第3段階: 9(56) 【9(43)】 第4段階: 0(0) 【4(19)】 |
| 班長職 | 第1段階: 1(8) 【0(0)】 第2段階: 10(83) 【12(100)】 第3段階: 1(8) 【0(0)】 | 第1段階: 5(31) 【2(10)】 第2段階: 8(50) 【19(90)】 第3段階: 3(19) 【0(0)】 |
| 一般労働職 | 第1段階: 6(50) 【9(75)】 第2段階: 6(50) 【3(25)】 | 第1段階: 13(81) 【18(86)】 第2段階: 3(19) 【3(14)】 |

(出所) 質問票より集計。

(注1) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

(注2) 【 】の値は2003年以前の数字。

第2に、設備機械の小さなトラブルでは日系企業では班長が、現地系企業では技術者が対応している割合が最も高い。日系企業の8社は、一般労働者も小さなトラブルに対処していると回答しているが、中核となる一般労働者が監督者や班長と一緒にトラブルに対処している。10年前の調査では、第2段階の技術・技能水準に達している一般労働者の割合は日系企業において25%であったが、今回の調査ではその数字は2倍の50%に上がっている。一方、現地系企業では一般労働者が小さなトラブルに対処していると回答した企業はわずか1社であり、このことは第2段階の技術・技能水準に達している一般労働者の割合が19%に過ぎないという表13の結果からも確認される。これまでの議論より、小池によって日常的に起こるトラブルに対処する知的熟練と呼ばれた深い技能に関しては、日系企業に軍配が上がる。

第3に、職位が上位にある労働者の技術・技能水準は10年前と比較して上がっている。日系企業において第4段階に達している管理者、技術者の割合はそれぞれ33%増、25%増、第3段階に達している技術者の割合は42%増、第3段階に達している監督者の割合は33%増と、大幅に増加している。現地系企業においても、第4段階に達している管理者の割合が14%増加、そして第3段階に達している班長の割合も19%増加している。第1段階、第2段階は現場経験を通じて習得される技術・技能であるのに対し、第3段階、第4段階は経験プラス理論的・科学的知識によって習得される技術・技能である。第3段階の水準に到達するには、科学的知識に

基づいて効率的な生産システムを構築できる能力を持っていることが要求されることから、学歴と関係した一定以上の基礎能力が必要とされるのではないかと推察される。

これまでの議論より、「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは、彼らの技能の幅を広げるだけでなく、機械・設備の異常に対処できる深い技能を習得することにも資する」という第3仮説に関しては、今回の調査により見事に検証された。但し、日系企業、現地系企業ともに職務の境界線が職位間で明確に引かれたままであることに加え、日系企業における配置転換による技能形成の利点もいつまで続くかは疑問である。日系企業の配置転換も労働者の技能形成の目的で導入されているというよりは、むしろ不足部署の対応として行われていることが今回の調査でも明らかになっている。日系企業の経営者管理者も、配置転換に対する労働者側の受け入れ方にも留意する必要があるのではないかと考えられる。

5. おわりに

本研究は2003年以前に行った調査から約10年経った現在、日系資本および現地系資本の製造業を対象に再び現地調査を行い、生産環境や競争戦略の変化、それに伴うHRMシステムや技能形成プロセスの変化を、3つの仮説を検証することを通じて考察した。バングラデシュ経済が大きな変革期に差しかかっている時期、このようなパネル調査を行う事によって幾つかの新たな学術的成果を出すことができた。

第1仮説の「長期的な雇用に基づく内部昇進制の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」に関しては、日系企業の内部昇進制度はほぼ完全に確立されたと言うことができ、労働者の技能形成と結びついている。一方、現地系企業に関しては未だ内部昇進よりも外部市場から熟練労働力を調達する傾向が強い。但し、今回の調査で見落とせないことは内部昇進制度を機能させる要件の一つである一般労働職の離職率の低さは現地系企業の方が日系企業よりも低いことに加え、もう一つの要件である低い学歴の労働者のキャリアの伸びも現地系企業において著しいことであり、現地系企業の労働者の技能形成・向上が今後進むと考えられる。

第2仮説の「労働者にとって、オープン、且つ公正な金銭的誘因を持ったHRMシステムの存在は労働者の技能形成を促進することができる」に関しては、日系企業、現地系企業ともに職務遂行能力に対する報酬である資格給の導入が大幅に進んでいる。資格給を決める査定者の能力や公正性に関しては未だ問題はあるといっても、資格給は技能形成においてはプラスに働いていることがわかった。また、能率給や技能手当の導入に関しては現地系企業の方が進んでおり、労働者の技能形成を促進するような金銭的誘因が存在していることがわかった。

第3仮説の「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは、彼らの技能の幅を広げるだけでなく、機械・設備の異常に対処できる深い技能を習得することにも資する」に関しては、今回のパネル調査により見事に検証された。但し、日系企業、現地

系企業ともに職務の境界線が職位間で明確に引かれたままである上に、日系企業の配置転換による技能形成・向上の利点もいつまで続くかは疑問である。特に、今回の調査でも企業内訓練の問題点が挙げられており、職務の境界線が職位間で明確に引かれたままでは組織全体の技術・技能水準の底上げは望めないと考えられる。

今や、日系企業や現地系企業といった資本の所有形態、生産拠点、業種に関係なく、企業は国際大競争の時代に生き残りをかけて、生産性の向上、製品の質の向上、製品の高付加価値化を図ろうとしている。バングラデシュで操業している企業も管理部門と生産部門間とのコミュニケーションを強化し、組織全体の技術・技能水準の底上げを実現し、ひいては企業全体の生産性および企業業績の向上を図る必要がある。個人の技術や技能が組織で共有化されるためには、個人の利益と組織の利益が一致するようなHRM制度が早急に確立される必要があるのではないかと考えられる。

(本論文の調査は、平成21年度学術振興野村基金(学術海外派遣)、平成22年度国際文化交流事業財団(海外派遣事業助成金)、平成23年度学術研究助成基金助成金(基盤研究(C):課題番号23530347)により遂行された)。

日本語引用文献

- 市村真一編著『アジアに基づく日本的経営』東洋経済新報社、1988年。
- ウイルソン・D「World Voice 世界の異見中印露伯の後を追う「ネクスト・イレブン」新興11市場に注目せよBRICsの命名者が見る次の主役」『週刊ダイヤモンド』94号、2006年7月19日、23頁。
- 内田智大「バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成－企業票からの分析(上)」『関西外国語大学研究論集』第81号、2005年、127－139頁。
- 内田智大「バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成－企業票からの分析(下)」『関西外国語大学研究論集』第82号、2005年、85－105頁。
- 尾高煌之助「助走から離陸へ－アジア低開発国自動車工業の熟練形成」尾高煌之助編『アジアの熟練－開発と人材育成』アジア経済研究所、1989年。
- 小池和男・猪木武徳著『人材形成の国際比較』東洋経済新報社、1987年。
- 小池和男『日本の雇用システム－その普遍性と強み』東洋経済新報社、1994年。
- 清川雪彦「インド製糸業における高格糸生産の可能性と熟練労働力の育成」尾高煌之助編『アジアの熟練－開発と人材育成』アジア経済研究所、1989年。
- 清川雪彦『アジアにおける近代的工業労働力の形成』岩波書店、2003年。
- 曹斗燮「日本企業の多国籍化と企業内技術移転－「段階的な技術移転」の論理」『組織科学』Vol.27、No. 3、1994年、59－74頁。
- 守島基博「戦略的人的資源管理のフロンティア」『慶應経営論集』第13巻第3号、1996年、103－119頁。

(うちだ・ともひろ 国際言語学部教授)

